

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**A RELAÇÃO ENTRE AS RECOMPENSAS VARIÁVEIS POR DESEMPENHO E O
ENGAGEMENT NOS TRABALHADORES DE *CONTACT CENTRE*: O PAPEL
MEDIADOR DA MOTIVAÇÃO**

Renan Ortega

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA
**Área de Especialização em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das
Organizações**

2020

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**A RELAÇÃO ENTRE AS RECOMPENSAS VARIÁVEIS POR DESEMPENHO E O
ENGAGEMENT NOS TRABALHADORES DE *CONTACT CENTRE*: O PAPEL
MEDIADOR DA MOTIVAÇÃO**

Renan Ortega

Dissertação orientada pela Prof^a. Doutora Maria José Chambel Soares

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA
**Área de Especialização em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das
Organizações**

2020

Agradecimentos

Um enorme obrigado à Professora Dr^a. Maria José Chambel, por toda a paciência e disponibilidade ao longo dos altos e baixos desta dissertação. Agradeço pelo apoio, firme orientação e por todos os conselhos cautelosos que me permitiram seguir em frente nos momentos mais difíceis.

Agradeço a todos aqueles que, sem se aperceberem, fizeram parte essencial neste percurso: Alex, Andrés, Barbara, Beatrice, Beatriz, Camila, Claudio, Diego, Hubert, Inês, Luiza, Nicholas, Priscilla, Suzanne e Vanessa – Obrigado pela amizade, pela paciência, pela inestimável ajuda e companheirismo constantes e por sempre me lembrarem dos obstáculos que já consegui ultrapassar. À Jessica e à Maria, pela agradável companhia nos anos de Curso, pelas gargalhadas que tanto ânimo me deram, pelo apoio, compreensão e empatia nos momentos mais complicados e pelo sentido de amizade que criaram comigo.

À minha família, agradeço por acreditarem em mim e por fazerem sempre o que podem e o que não podem pela minha felicidade. Espero um dia poder retribuir tudo o que me dão.

Esta dissertação nunca teria ganho corpo sem estas pessoas que, de uma forma ou de outra, contribuíram para o crescimento deste trabalho e para o meu próprio crescimento enquanto pessoa.

A todos o meu mais sincero obrigado!

Resumo

A presente dissertação teve por objetivo investigar, no contexto de *Contact Centre*, o efeito da parte variável do salário na motivação autónoma e controlada; também se analisou o papel que estas variáveis exercem no *engagement* enquanto mediadoras. Os dados foram obtidos mediante a participação de 1038 trabalhadores de *Contact Centre* do sector das telecomunicações, os quais responderam a um questionário disponibilizado através da plataforma *Monkey Survey*. Todos os participantes trabalhavam na mesma organização. De acordo com os resultados, a parte variável do salário estabelece uma relação positiva e significativa com a motivação autónoma, tendo esta uma relação positiva e significativa com o *engagement*. Além disso, verificou-se que a parte variável do salário não estabelece um efeito direto no *engagement*, mas um efeito indireto através da motivação, confirmando, deste modo, um efeito de mediação da parte variável no *engagement* através da motivação autónoma. É, ainda, feita referência as limitações associadas ao presente estudo, a implicações para as práticas de recursos humanos, e sugestões para investigações futuras.

Palavras-chave: parte variável do salário, *engagement*, motivação autónoma, *Contact Centre*.

Abstract

The aim of this thesis is to investigate in the context of Contact Centre the effect of the variable part of the salary on the autonomous and controlled motivation; we also analyzed the role that these variables play on engagement as mediators. The data were obtained through the participation of 1038 workers, who answered a questionnaire available through the Monkey Survey platform – Said participants all worked in the same organization. As per the results, the variable part of the salary establishes a positive and significant relationship with autonomous motivation, which has a positive and significant relationship with engagement. In addition, it was found that the variable part of the salary does not have a direct effect on engagement but an indirect effect through motivation, thus confirming a mediating effect of the variable part on engagement through autonomous motivation. Reference is also made to limitations associated with the present study, implications for human resource practices, and suggestions for future investigations.

Keywords: variable part of the salary, engagement, autonomous motivation, Contact Centre.

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Média, Desvio-Padrão e Correlações entre as Variáveis em Estudo

Tabela 2 – Análise de Efeito e Mediação entre as Variáveis em Estudo

Índice de Figuras

Figura 1 – Esquematização do *continuum* de autodeterminação

Índice

Resumo.....	iv
Abstract	iv
1. Introdução.....	7
2. Enquadramento Teórico.....	10
2.1. A Teoria da Autodeterminação no Estudo da Motivação	10
2.2. Parte Variável do Salário e Motivação	13
2.3. Parte Variável do Salário e <i>Engagement</i> : O Papel Mediador da Motivação ...	15
3. Método.....	17
3.1. Amostra e Procedimentos	17
3.2. Medidas.....	17
4. Análise de Dados e Resultados	18
4.1. Medidas de Tendência Central, de Dispersão e Correlações das Variáveis	19
4.2. Teste de Hipóteses	19
5. Discussão dos Resultados.....	21
6. Limitações, Sugestões para Futuras Investigações e Implicações	23
Referências Bibliográficas.....	24

1. Introdução

As inovações tecnológicas nas últimas duas décadas levaram a uma reestruturação e reorganização do conceito de trabalho. O surgimento de mercados orientados à informação e à tecnologia tem expandido o setor de serviços e redefinido noções de tempo, espaço, distância, produção, consumo e limites no cenário global. Houve uma mudança significativa no âmbito social, económico, cultural e político, além da forma que a sociedade interage atualmente. Os serviços antes considerados impossíveis de se realizar devido à distância e fronteiras, hoje são algo garantido (Abraham, 2008). As novas tecnologias de comunicação e o investimento em infraestrutura de telecomunicações tornaram a comunicação a longa distância possível e económica. Juntamente com a taylorização contínua dos processos de trabalho, essas mudanças possibilitaram a rápida globalização dos serviços, de tal forma que muitos serviços antes fornecidos apenas localmente, hoje são terceirizados (Abraham & Chow, 2016).

A indústria de *Contact Centre*, em particular, é um dos sectores de trabalho que mais cresce no mercado da comunicação. Atualmente, o seu crescimento tem sido tão significativo que nos últimos anos os *Contact Centre* passaram a desempenhar um papel importante na economia dos países. O mercado global foi avaliado em US\$ 395 mil milhões em 2018 e o seu crescimento poderá atingir US\$ 570 mil milhões até 2022 (Beroe Inc., 2019). Em Portugal registaram-se em 2017, 81615 trabalhadores a trabalhar em *Contact Centre* - A maior parte das organizações estão situadas nas cidades de Lisboa e no Porto, estas com aproximadamente 80% do mercado, tendo a região de Lisboa a maior parcela de trabalhadores, 63,7%. O mercado nacional neste sector foi avaliado em 1.165.901.029€. (Associação Portuguesa de *Contact Centre*, 2017). Parte do alto crescimento deste sector deve-se à redução de custos e à facilitação proporcionada no atendimento ao cliente (Holman, 2003).

Um *Contact Centre* é definido como uma organização que emprega um grupo de pessoas que recebem chamadas telefônicas, *inbound*, ou iniciam contactos, *outbound*, de clientes ou potenciais clientes. Este trabalho exige a capacidade de desempenhar diversas tarefas em simultâneo, dando uma resposta rápida baseada em manuais previamente estabelecidos, gerindo ainda o tempo de chamada (Holman 2003, Wegge *et al.*, 2006). Envolve escuta ativa - procurar, analisar e comunicar informação específica e detalhada sobre a questão colocada- e, ainda, sistematizar informação sobre a chamada em curso e registá-la. Importa também considerar a

necessidade de articulação para manter o cliente envolvido na conversa, de forma a gerar satisfação com a prestação do serviço e do apoio (Totterdel & Holman, 2003).

Apesar do sector de *Contact Centre* ser responsável pela criação de um grande número de vagas de empregos nos últimos anos (Wegge *et al.* 2006), criou-se uma reputação de ser um trabalho stressante, tornando um desafio para os empregadores conseguirem manter pessoas a trabalhar (Bordoloi, 2004; Tuten & Neidermeyer, 2004). Encontrar fatores que motivam os trabalhadores deste sector pode parecer um desafio quando se olha para o ambiente de trabalho que estes estão inseridos (Bakker & Demerouti, 2007). O trabalho é normalmente caracterizado por ter atividades repetitivas, num ambiente com muito barulho, pressão e monitoramento frequente. Além disto, espera-se que os trabalhadores sejam agradáveis e amigáveis, apesar da significativa exigência emocional que lhes é colocada (Xanthopoulou *et al.*, 2007; Mellor *et al.*, 2015).

A falta de controlo do trabalho, monitorização constante, formação inadequada e falta de apoio, são fatores que podem levar os trabalhadores ao *burnout*¹ e contribuem também para a alta taxa de rotatividade do sector (Xanthopoulou *et al.*, 2007). Contudo, estratégias motivacionais bem empregues podem alavancar a satisfação e bem-estar dos trabalhadores (Dex & McCulloch, 2016). Partindo deste pressuposto, o propósito do presente trabalho é analisar, com base na Teoria da Autodeterminação, a motivação e o *engagement*¹ dos trabalhadores de *Contact Centre*, considerando a atribuição de recompensas contingentes ao desempenho, nomeadamente a parte variável do salário.

A Teoria da Autodeterminação afirma que quando os sistemas de recompensas por desempenho são criados com o objetivo de controlar o desempenho individual, podem ser prejudiciais aos trabalhadores, uma vez que contrapõem uma necessidade psicológica básica, a da autonomia, e podem ter, como consequência, a diminuição da motivação intrínseca (Deci & Ryan, 2008). Pelo contrário, se a recompensa acontecer a posteriori da tarefa executada, sem medidas objetivas de desempenho, focando-se na valorização da contribuição do trabalhador e do valor dele para o trabalho, isto poderá levar a um aumento da autoestima, satisfação e, consequentemente, da sua motivação intrínseca (Bénabou & Tirole, 2003; Suvorov & Van de Ven, 2006). Mukherjee *et al.* (2009) encontraram, por meio de uma metodologia qualitativa de grupos focais, evidências de que os profissionais dos *Contact Centre* valorizam a necessidade de reconhecimento e compensação pelo seu desempenho, como um estímulo para melhor gerir

as exigências do trabalho. No mesmo sentido, a negligência desta necessidade tende a reforçar o estigma comumente difundido de que os trabalhadores de *Contact Centre* são pouco qualificados e substituíveis (Pierre & Tremblay, 2011). A perceção desta desvalorização por parte dos órgãos de gestão gera uma diminuição do *engagement* e da motivação que potencia o abandono da organização (Pigamn & Haan, 2017). Frenkel *et al.*, (1998) verificou que as recompensas individuais baseadas em competições de vendas (e.g. oferecer um valor monetário simbólico ou vales-presente por metas atingidas) demonstraram ser menos importantes que receber reconhecimento e elogios de colegas ou chefia.

Considerando o exposto, o objetivo desta dissertação é, portanto: (1) Investigar de que modo os benefícios e recompensas variáveis ao desempenho, nomeadamente a parte variável do salário, se relaciona com a motivação autónoma e controlada nos trabalhadores de *Contact Centre*; (2) Analisar como a motivação, influenciada pela parte variável do salário, pode relacionar-se com o nível de *engagement* os trabalhadores deste sector.

Este estudo procura clarificar as lacunas existentes na literatura relativas aos sistemas de recompensa, a motivação e o *engagement* no âmbito dos *Contact Centre*. Ao dar ênfase na análise de um único sector é possível ter um maior controlo dos resultados e eficácia na investigação (Sobral, Chambel & Castanheira, 2016). Poderá servir como uma fonte adicional de referência, agregando, de alguma forma, soluções para os problemas enfrentados relativos aos benefícios e recompensas. Além disso, perceber como as recompensas contingentes ao desempenho podem relacionar-se com a natureza da motivação dos trabalhadores, podendo beneficiar tanto os trabalhadores quanto a gestão deste sector.

O trabalho encontra-se organizado em capítulos, nomeadamente, de enquadramento teórico, em que apresentamos os contributos base sob os quais construímos a lógica subjacente a todo o trabalho; a metodologia, na qual explicitamos e justificamos as opções de atuação empírica levadas a cabo; a análise de dados e os seus resultados, que nos permitem expor os principais dados encontrados e a discussão, que integra e articula as análises realizadas com as de outros artigos publicados, refletindo sobre limitações, implicações e sugestões para futuras investigações.

2. Enquadramento Teórico

2.1. A Teoria da Autodeterminação no Estudo da Motivação

Considerada uma macroteoria da motivação humana, a Teoria da Autodeterminação centra-se no estudo da influência da satisfação das necessidades psicológicas básicas sobre a motivação e o bem-estar do indivíduo (Deci & Ryan, 2008). Ao longo da história, os estudos clássicos acerca da motivação foram desenvolvidos a partir de uma perspectiva unitária, dicotómica (entre motivação intrínseca e extrínseca) e quantitativa do fenómeno, onde, segundo Deci & Ryan (1985), traduzia-se numa explicação pobre e sem nuances da temática. A motivação era medida através da correspondência entre números e a quantidade de tarefas exercidas.

A Teoria da Autodeterminação veio para se distinguir destas teorias na medida em que estabeleceu, dividiu e reinterpretou as diferentes qualidades da motivação, sugerindo a possibilidade de existirem diferenças na sua natureza, considerando-a como um construto complexo e multidimensional (Ryan & Deci, 2000).

Neste sentido, foi dado lugar à principal distinção entre motivação autónoma e motivação controlada. Segundo os autores, a motivação autónoma diz respeito à ação realizada voluntariamente, acompanhada de um sentimento de volição e intencionalidade. Isto é, a motivação autónoma é devida à presença de três componentes: *locus* de causalidade interno, à liberdade psicológica e, por fim, a livre tomada de decisão, sendo classificada entre: (1) motivação por regulação intrínseca, onde a realização de uma tarefa é determinada pela satisfação inerente do indivíduo, sendo a conclusão desta considerada espontânea, sem a necessidade de haver pressões externas ou internas para que seja realizada. As recompensas tangíveis são desvalorizadas, sendo que a regulação é inerentemente autónoma; (2) identificada, onde o indivíduo deseja executar determinada atividade porque percebe a razão desta como algo pessoalmente importante, mesmo que as suas consequências sejam externas; e (3) integrada, onde há liberdade de escolha, gosto e valorização pessoal da atividade. (Ryan & Deci, 2000).

Por outro lado, a motivação controlada, relaciona-se à comportamentos que são realizados sob resultado de pressões externas com o objetivo de alcançar um valor instrumental, tendo *locus* de causalidade externo e sendo classificada entre: (1) motivação por regulação introjectada, onde as consequências das atividades são geridas pelo próprio indivíduo e as ações são tomadas em virtude de pressões internas, como culpa, ansiedade, ou devido à busca de

reconhecimento social. As regras são aceites e respeitadas, as tarefas são concretizadas, mas o indivíduo não se identifica e adere ao comportamento como sendo inerente seu; e (2) por regulação externa, sendo considerado o tipo de motivação menos autónomo. O indivíduo exerce as suas tarefas com o objetivo de obter recompensas ou evitar punições. (Gagné, & Deci, 2005).

Central à Teoria da Autodeterminação, a subteoria da Integração Organísmica, surge para explicar os eventos em que não há interesse intrínseco nos indivíduos, além de propor formas qualitativamente diferentes de motivação extrínseca, procurando descobrir os fatores do contexto que promovem ou dificultam a internalização (processo de regulação do comportamento) ou a integração do comportamento (processo através do qual os indivíduos transformam a regulação até esta fazer parte do seu *self*) (Deci & Ryan, 1985). Um outro aspeto a ser levado em conta na subteoria da Integração Organísmica consiste na hipótese de que os indivíduos são naturalmente propensos a integrarem as suas experiências, assumindo que estes têm mecanismos necessários para o fazerem. Em suma, o fenómeno da internalização acontece como um processo natural onde os indivíduos modificam ativamente as regulações externas em autorregulações, tornando-se cada vez mais integradas a medida que a fazem.

Ao abordar os diferentes tipos de regulações associados à motivação extrínseca, em que cada um destes é classificado à luz do seu grau de proximidade com o seu *self*¹, os autores representam o processo de internalização através de um *continuum*¹ (figura 1), sendo nele alocadas as diferentes modalidades de internalização (Deci & Ryan, 1985). Quanto maior a regulação do comportamento exercido, mais internalizado este se torna, com o objetivo de integrá-lo como comportamento autodeterminado (Ryan & Deci, 2000). Em suma, a subteoria da Integração Organísmica inclui quatro tipos de motivação extrínseca que variam em termos de grau e nos quais a regulação pode ser mais ou menos internalizada ou mais autónoma versus controlada (Deci e Ryan, 2000).

¹ Decidiu-se manter a utilização de alguns termos na língua inglesa uma vez que são frequentemente utilizados desta forma pela literatura da temática em língua portuguesa devido ao facto de a tradução não poder expressar com precisão aquilo que é proposto. Daqui em diante, as referências em relação a estes termos far-se-ão em inglês.

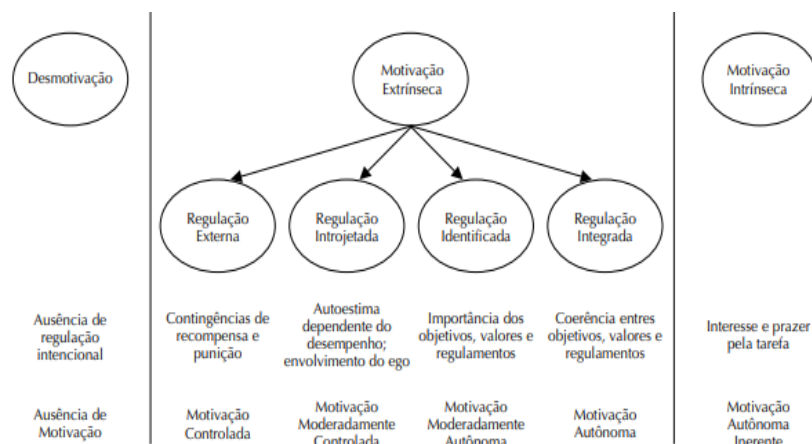


Figura 1. Esquematização do *continuum* de autodeterminação proposto por Leal *et al.* (2013), com base em Gagné e Deci (2005).

Não menos relevante na Teoria da Autodeterminação, constitui a subteoria das Necessidades Básicas, onde são conceptualizados os principais componentes necessários à internalização e regulação da motivação intrínseca. Sendo estas, necessidades de: (1) autonomia, que reflete a necessidade de se sentir volitivo, com poder sobre as suas ações na realização de uma determinada atividade e que esta corresponda a expressão do seu *self*; (2) competência, que se traduz na necessidade de se sentir eficaz e capaz de alcançar os resultados desejados; e, finalmente, (3) relacionamento, que se refere ao sentimento de conexão com os outros indivíduos e grupos, isto é, o sentimento relacional de integração aos outros e à sociedade (Ryan & Deci, 2000).

Todo o conjunto de subteorias que compõe Teoria da Autodeterminação fornece uma visão dinâmica da motivação humana e surge face às dificuldades e constrangimentos de aplicar os conceitos estritos e mecanicistas da motivação extrínseca e intrínseca anteriormente abordados na literatura, introduzindo uma lógica de continuidade que varia em função do pendore da regulação (de externa a interna) e, portanto, do nível de autonomia envolvido. Neste sentido, baseia-se na premissa de que os indivíduos são orientados para o seu desenvolvimento por natureza e que interagem com o ambiente com o propósito de atingirem o seu máximo potencial (Ryan & Deci, 2000; Van den Broeck *et al.*, 2019). Assim, postula um *continuum* que os conceitos de amotivação, motivação controlada e motivação autónoma surgem sempre em

função da vivência do indivíduo face às atividades, que, inclusive, podem ser laborais (Gagné & Deci, 2005).

Segundo Gagné e Deci (2005), quando os indivíduos se encontram intrinsecamente motivados, os efeitos positivos são associados a diversas mudanças positivas no contexto laboral, nomeadamente no desempenho, satisfação, tarefas que exijam criatividade e no desenvolvimento de comportamentos de cidadania organizacional.

2.2. Parte Variável do Salário e Motivação

A compensação é um princípio basilar no contexto laboral, traduzindo-se pelos benefícios e recompensas que os trabalhadores recebem pelo desempenho do seu trabalho (Martocchio, 2001). Estas podem ser monetárias, como o salário, ou não monetárias, como o apoio legal ou de saúde. Independentemente da sua natureza, os benefícios e recompensas tendem a responder às necessidades básicas do indivíduo de desenvolvimento, capacitação e relacionamento (Ryan & Deci, 2000). A satisfação das necessidades dos trabalhadores, pelas recompensas e benefícios, poderá promover a motivação, otimizando o seu bem-estar, iniciativa pessoal e performance geral, pelo que é cada vez mais uma preocupação reiterada das organizações atualmente (Frese & Fay, 2001; Gagné, & Forest, 2008).

As recompensas extrínsecas, que serão a base de estudo desta dissertação, são diferenciadas em três tipos: contingente ao *engagement*, que significa receber recompensas simplesmente por trabalhar na tarefa; contingente à conclusão, que significa receber recompensas por cada tarefa concluída; e contingente ao desempenho, que significa receber recompensas por atender requisitos na execução da tarefa – sendo a parte variável do salário um exemplo de recompensa contingente ao desempenho, onde, o valor extra recebido é estabelecido e pago de acordo com o trabalho executado (Mitchell, 1989). Como referido, o foco deste trabalho será dado à análise das recompensas contingentes ao desempenho, nomeadamente, a parte variável do salário, já que são usualmente tidas como uma das primeiras ferramentas de escolha utilizadas no controlo do comportamento e performance no contexto dos *Contact Centre*.

Estudos baseados na Teoria da Autodeterminação sugerem que, apesar das recompensas contingentes, em geral, colaborarem para o aumento da motivação extrínseca, ao mesmo tempo, têm-se mostrado prejudiciais à motivação intrínseca (Deci *et al.*, 1999; Gagné & Deci, 2005).

Para confirmar esta hipótese, Deci, Koestner, & Ryan (1999) verificaram através de uma meta-análise de 128 estudos que recompensas extrínsecas tendem a minar a motivação intrínseca, sobretudo quando estas são estabelecidas por contingentes ao desempenho.

Relativamente à parte variável do salário, os estudos de que Balkin *et al.* (2015) sugerem que esse tipo de recompensa contingente poderá ser menos eficaz e motivadora quando as metas a serem atingidas são apresentadas antes da tarefa, com medidas de desempenho genéricas, prémios associados ao tempo e produtividade e baixos incentivos monetários vinculados. Kuvaas *et al.* (2016), constatou que, num contexto de vendas, a parte variável do salário está positivamente relacionada à motivação controlada e negativamente associada à motivação autónoma.

De facto, por serem percecionadas como um meio de controlo, terão como consequência uma diminuição na autoestima e autodeterminação, podendo estabelecer-se o efeito de exclusão ou também conhecido como efeito de *crowding out* (Frey e Jegen, 2001). Altos níveis de contingência de desempenho podem fazer com que os trabalhadores se sintam pressionados a pensar, sentir ou se comportar de determinado modo, tendo as recompensas um aspeto negativo acerca da necessidade básica de autonomia (Deci *et al.*, 2017). Mais especificamente, oferecer uma recompensa contingente por uma tarefa onde os trabalhadores, sem recompensas, já apreciavam a sua execução, tem por consequência a mudança no locus de causalidade de interno para externo. Ou seja, antes as tarefas eram desempenhadas pela sua apreciação inerente e após a introdução de recompensas, os trabalhadores tornam-se mais motivados pela recompensa em si, desviando a atenção da tarefa para a própria recompensa (Gagné & Deci, 2005). Além disso, vincular recompensas contingentes ao desempenho pode transmitir uma mensagem de que para obter as recompensas, determinados comportamentos são esperados (Cerasoli *et al.*, 2014). Isto pode então ser percebido como um meio de controlo do comportamento, consequentemente minando os sentimentos de livre escolha, apreciação inerente da tarefa e autodeterminação (Cerasoli *et al.*, 2014; Frey & Jegen, 2001). Em outras palavras, a principal fonte da motivação passa da apreciação genuína da atividade para uma razão externa, causando sentimentos de restrição, diminuindo consequentemente a motivação intrínseca e aumentando a motivação extrínseca (Frey & Jegen, 2001; Ryan & Deci, 2000). Bénabou & Tirole (2003), sugerem que este tipo de recompensa pode ser reforçador a curto prazo, mas são fracas, com duração limitada

e podem a longo-prazo ser contraproduativas e atuarem como reforçadores negativos quando retiradas.

No entanto, quando as recompensas contingentes favorecem um clima de apoio à autonomia, estas são menos propensas a minar a motivação intrínseca e, nalguns casos, podendo até aumentá-la (efeito de *crowding in*) (Gagné & Deci 2005). Para confirmar esta hipótese, uma meta-análise de Cerasoli *et al.* (2014) verificou que a relação motivação intrínseca e desempenho foi positiva não apenas na ausência de incentivos extrínsecos, mas também quando os incentivos eram adotados, apresentando um efeito potenciador – Esses resultados sugerem a ideia de que a motivação intrínseca pode ser influenciada pelas recompensas contingentes, dependendo do modo em que estas são empregues – isto é, devem ser geridas sob determinadas condições: (1) apresentadas *a posteriori* da tarefa; (2) serem atrativas promovendo, através da imparcialidade, um sentido de equidade e justiça; e (3) serem compatíveis com os valores de mercado. (Weibel, Wiemann & Osterloh, 2014; Gagné & Deci, 2005).

Desta forma, considerando o exposto, surgem as seguintes hipóteses:

H1: Os benefícios e recompensas contingentes ao desempenho, nomeadamente a parte variável do salário, relaciona-se com a motivação autónoma e controlada, de tal forma que:

H1a) Operadores de *Contact Centre* que recebem maior parte variável do salário, apresentam menor motivação autónoma;

H1b) Operadores de *Contact Centre* que recebem maior parte variável do salário apresentam maior motivação controlada.

2.3. Parte Variável do Salário e *Engagement*: O Papel Mediador da Motivação

Embora até o momento não exista um consenso claro sobre o significado do conceito de *engagement* no âmbito do trabalho, os estudos mais relevantes na temática abordam características transversais e que podem ajudar a identificar os seus principais elementos. Schaufeli, Bakker, & Salanova (2006), definiram como "um estado mental positivo e gratificante relacionado ao trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção" e está

associado a elevados níveis de energia, envolvimento e felicidade profissional. Macey & Schneider (2008) sugerem que o *engagement* pode ser conceptualizado como uma característica, estado e tendência comportamental com a presença de dedicação, absorção, orgulho, identidade, entusiasmo e atenção.

No que diz respeito a relação entre o *engagement* e a parte variável do salário, a literatura apresenta alguma evidência de que as recompensas contingentes têm uma relação direta positiva com o *engagement* no trabalho (Bosman, Rothman & Buitendach, 2005; Salanova, Agut & Peiró, 2005). Segundo Armstrong (2009), um sistema de recompensas contingentes eficaz implica atender ao máximo às expectativas dos trabalhadores conforme o seu esforço. Nesse sentido, relativamente à parte variável do salário, esta deve ser estabelecida de acordo com o nível de esforço empregado pelo trabalhador em determinada tarefa. Além de esperarem receber uma recompensa de acordo com os seus esforços, também esperam que as políticas de recompensas aplicadas sejam justas e igualitárias. Ou seja, se um trabalhador recebe uma determinada quantia da parte variável do salário de acordo com seu nível de desempenho, significa que este parâmetro deve ser democrático e aplicado aos colegas que atingiram o mesmo nível de desempenho. A igualdade nas recompensas contingentes pode levar ao *engagement*, enquanto a percepção de injustiça pode ter o efeito oposto, causando baixos níveis de *engagement* e insatisfação no trabalho, como também problemas de desempenho que impactam negativamente toda a organização (Laudon, 2007).

Trabalhadores que experienciam maior *engagement* naquilo que estão a fazer, possuem maiores níveis de motivação autónoma. Segundo a Teoria da Autodeterminação, um dos fatores relacionados a isto pode ser explicado através da orientação de causalidade geral — uma tendência de autorregulação onde o individuo busca por situações que são congruentes com os seus próprios valores (Ryan & Deci, 2000). Além disso, manutenção da motivação autónoma através da satisfação das necessidades básicas psicológicas, mostra-se fundamental à promoção do bem-estar do trabalhador, influenciando, por consequência, no seu *engagement* (Van den Broeck et al. 2010).

Como referimos anteriormente, existe uma relação negativa entre a parte variável do salário e motivação autónoma, porque esta será minada se as recompensas forem percebidas pelos trabalhadores como uma forma de controlo do comportamento (Gagné & Deci, 2005). No entanto, considerando que a motivação autónoma tem uma relação direta e positiva com

engagement, ponderamos investigar se a relação entre a parte variável do salário e o *engagement* poderá ser prejudicada através da mediação pela motivação.

Nesse sentido, propomo-nos a testar se, no contexto dos *Contact Centre*:

H2: A parte variável do salário, influenciada pela motivação, poderá impactar ao nível de *engagement* os trabalhadores deste sector, sendo que:

H2a: A motivação autónoma é um mediador da relação entre parte variável do salário e o *engagement*.

H2b: A motivação controlada é um mediador negativo da relação entre a parte variável do salário e o *engagement*.

3. Método

3.1. Amostra e Procedimentos

Com o objetivo de testar as hipóteses deste estudo, recorreremos a uma base de dados disponibilizada pela docente orientadora desta dissertação. Realizou-se um estudo correlacional com base nas respostas de um questionário aplicado a uma amostra composta por mil e trinta e oito (N=1038) trabalhadores de *Contact Centre* numa organização do setor das telecomunicações. Os trabalhadores foram inicialmente contactados pelos Recursos Humanos da organização que lhes explicou os objetivos do estudo, apelando para a participação de todos. O questionário foi disponibilizado através da plataforma online *Survey Monkey*, sendo garantida a confidencialidade e o anonimato de todas as respostas.

A idade dos trabalhadores variava entre os 18 e os 66 anos, sendo maioritariamente composta por elementos do sexo feminino (71,1%). Do total da amostra, uma percentagem significativa estava na organização entre 1-5 anos (33,9%) a trabalhar em linha *Inbound* (81%), tendo um contrato a termo incerto (31,1%). Relativamente às habilitações, a maioria tinha o 12º ano de escolaridade (29,4%) e já não eram estudantes (96,4%).

3.2. Medidas

Motivação. Esta variável foi medida através de uma versão traduzida para português da Escala de Motivação do Trabalho (Motivation at Work Scale – MAWS de Gagné et al., 2010).

Esta escala é constituída por 16 itens e cada item é avaliado num *score* de sete pontos que variam de 1 (“Não de todo”) a 7 (“Totalmente”). Cada um dos quatro tipos de motivação está presente em 4 itens e esses tipos de motivação estão presentes nos trabalhos de Deci e Ryan (2000) - a motivação autónoma (e.g. “Porque ter este trabalho me traz realização pessoal”) e motivação controlada (e.g. “Para fugir ao desempenho”) Neste estudo os diferentes tipos de motivação foram agrupados em dois fatores, a Motivação Autónoma (composta pela motivação intrínseca e motivação identificada) e a Motivação Controlada (composta pela motivação introjetada e motivação externa), cada um com oito itens. Estas escalas apresentaram um índice de consistência interna de $\alpha = 1.88$ na Motivação Autónoma e de $\alpha = 0.84$ na Motivação Controlada.

Engagement. Esta variável foi medida através de uma versão traduzida para português da Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9; Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006). As dimensões desta variável foram medidas através de nove itens (e.g. “No meu trabalho sinto-me forte e com vigor”, “No meu trabalho, sinto-me cheio de energia”, e “Estou imerso no meu trabalho”). As respostas aos itens obedeciam a uma escala de Likert de 7 pontos. Esta variável apresentou um bom índice de consistência interna $\alpha = 0.94$.

Parte Variável do Salário. A Parte variável do salário foi medida a partir de um único item, sendo que cada trabalhador teve de responder a seguinte questão “A parte variável do seu salário, encontra-se entre:”. Onde eram apresentadas como respostas 4 opções – 1 = 0 a 100 euros, 2 = 101 a 200 euros, 3 = 201 a 300 euros e 4 = mais de 300 euros.

4. Análise de Dados e Resultados

Para realizar a análise estatística dos dados, foi utilizado o programa estatístico IBM *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS 25.0), onde se pode obter as medidas de tendência central, de dispersão e correlações das variáveis. Por último, procedeu-se ao teste de hipóteses através da ferramenta computacional *Process* (Hayes, 2018), que opera em SPSS 25.0, no qual, através do Modelo 4, se testou o efeito de mediação proposto pelo modelo teórico do presente estudo. Desta forma, analisou-se o tamanho, a direção e a significância estatística do efeito de mediação da motivação autónoma e controlada na relação entre a parte variável do salário e o *engagement*.

4.1. Medidas de Tendência Central, de Dispersão e Correlações das Variáveis

No quadro 1 são apresentadas as médias, os desvios-padrão e as correlações entre as variáveis estudadas. No que diz respeito aos valores médios, os resultados revelaram que os colaboradores de *Contact Centre* têm, em geral, um nível moderado de motivação autónoma ($M=4.19$; $DP=1.20$). Quanto a motivação controlada, pode-se afirmar que existe um nível significativo e positivo desta ($M = 5.30$; $DP = 1.10$), bem como de *engagement* ($M = 5.38$; $DP = 1.26$). Relativamente às correlações, verifica-se que a parte variável do salário estabelece uma correlação positiva e significativa com a motivação autónoma ($r=.13$; $p<.01$), mas não estabelece uma correlação significativa com a motivação controlada ($r=.02$; $p<.01$). Por sua vez, a motivação autónoma apresenta uma correlação positiva e significativa com a motivação controlada ($r=.28$; $p<.01$) e com o *engagement* ($r=.59$; $p<.01$).

Tabela 1. Média (M), Desvio-Padrão (DP) e Correlações entre as Variáveis em Estudo

	M	DP	r		
			1.	2.	3.
1. <i>Engagement</i>	5.38	1.26			
2. Motivação autónoma	4.19	1.20	.059**		
3. Motivação controlada	5.30	1.10	.010**	.028**	
4. Parte variável do salário	2.62	1.34	.003*	.13**	.002*

Nota: N=1038; *:p <.05; **:p<.01

4.2. Teste de Hipóteses

Como forma de testar as hipóteses, foi utilizado o Modelo 4 do software *Process*, a ferramenta computacional para o SPSS 25.0, que permite testar o modelo teórico que inclui efeito de mediação. As hipóteses foram examinadas através do método de reamostragem *bootstrapping* que replica os resultados obtidos para uma amostra de 5000 participantes (Hayes, 2018).

Tabela 2. Análise de Efeito e Mediação entre as Variáveis em Estudo

	<i>Engagement</i>				Variáveis mediadoras							
					Motivação autónoma				Motivação controlada			
	β	SE	t	R ²	B	SE	T	R ²	β	SE	t	R ²
Constante	5.29	.08	61.2	.36	3.8	.08	47.9	.13	5.26	.07	70.2	.02
Parte Variável do Salário	-.04	.02	-1.7		.12*	.02	4.2		.02	.02	.65	
<i>Engagement</i>					.66*	.03	23.92		-.08*	.03	-2.59	
	NS	SE	LIIC	LSIC								
Resultados <i>bootstrap</i> para efeito indireto												
Motivação autónoma	.08*	.102	.04	.11								
Motivação controlada	-.01	.01	-.01	.01								

Nota: N=1038; *:p<.01; LIIC= Limite Inferior do Intervalo de Confiança; LSIC= Limite Superior do Intervalo de Confiança. Intervalo de confiança de 95%. Tamanho de amostra bootstrap = 5000. Toda as variáveis predictoras foram centradas à média.

Quanto a hipótese 1a. Propõe-se verificar se os operadores de *Contact Centre* que recebem maior parte variável do salário apresentam menor motivação autónoma. Os resultados refutam esta hipótese já que ocorre o efeito oposto ($\beta=.12$, $p<.01$), como se pode observar no quadro 2., indicando que quanto maior a parte variável do salário mais motivação autónoma existe.

A hipótese 1b busca perceber se os operadores de *Contact Centre* que recebem maior parte variável do salário apresentam maior motivação controlada. No entanto, a relação entre as variáveis não se mostra significativa ($\beta = .02$, $p = .51$), não suportando também esta hipótese.

A hipótese 2a sugere que a relação entre a parte variável do salário e o *engagement* é mediada pela motivação autónoma. Em primeiro lugar, verifica-se a existência de uma relação positiva e significativa entre a motivação autónoma e o *engagement* ($\beta = .66$, $p < .01$) e em segundo lugar um efeito indireto significativo ($\beta = .08$, $p<.01$), apesar de não existir um efeito direto significativo ($\beta = .03$, $p = .26$), reportando a existência de que a relação entre a parte variável do salário e o *engagement* é mediada totalmente pela motivação autónoma. Portanto, a hipótese 2a é suportada.

Por fim, a hipótese 2b sugere que a relação entre a parte variável do salário e o *engagement* é mediada pela motivação controlada. Em primeiro lugar, os resultados demonstram que a motivação controlada tem uma relação negativa e significativa com o *engagement* ($\beta = -.08$, $p<.01$). No entanto e como referimos anteriormente a parte variável do

salário não se relaciona significativamente com a motivação controlada, assim como o efeito indireto não se revelou significativo ($\beta = -.01$, $p > .05$). Deste modo, podemos concluir que a motivação controlada não medeia a relação entre a componente variável do salário e o engagement, sendo a hipótese 2b refutada.

5. Discussão dos Resultados

O presente estudo teve como principal objetivo analisar a relação entre a parte variável do salário e a motivação dos trabalhadores de *Contact Centre*. Adicionalmente, pretendeu-se explorar o potencial efeito mediador da motivação autónoma e motivação controlada na relação entre a parte variável do salário e o *engagement*. Os resultados obtidos demonstraram haver uma relação positiva e significativa entre a componente variável do salário e a motivação autónoma. Por outro lado, a relação positiva entre a componente variável do salário e a motivação controlada não se mostrou significativa. Verificou-se também que a motivação autónoma medeia a relação entre a componente variável do salário e o *engagement*.

Começando pela hipótese 1a, os resultados não foram ao encontro daquilo que esperávamos, sendo que a parte variável do salário apresentou uma relação positiva e significativa com a motivação autónoma, ou seja, os trabalhadores que recebiam maior parte variável do salário não apresentavam menor motivação autónoma, mas sim maior. Surpreendentemente, os dados obtidos seguem numa direção contrária daquela sustentada pela literatura, onde esta sugere que ferramentas contingentes de desempenho podem fazer com que os trabalhadores se sintam pressionados e controlados, tendo as recompensas extrínsecas um aspeto negativo acerca das necessidades básica de autonomia, afetando consequentemente a motivação autónoma (Deci *et al.*, 2017). Os resultados não esperados podem estar associados às ideias do modelo JD-R, onde considera que a presença de recursos no trabalho, sendo neste caso, a parte variável do salário, pode aumentar a probabilidade de criar um estado de espírito positivo e de satisfação se as metas forem atingidas, estimulando, consequentemente, a motivação autónoma dos trabalhadores. (Schaufeli & Taris, 2014). Além disso, estudos de Landry *et al.* (2017) verificaram que diferentes tipos de remuneração contingentes ao desempenho podem estar positivamente relacionados à satisfação das necessidades de

competência e autonomia, promovendo altos níveis de percepção de justiça, sendo esta uma necessidade de satisfação positivamente relacionada à motivação autónoma.

A hipótese 1b não foi suportada pelos resultados dado que a parte variável do salário não revelou ter uma relação positiva e significativa com a motivação controlada, ou seja, a motivação controlada não foi significativamente alterada na presença da parte variável do salário. Estes resultados vão igualmente no sentido oposto daquilo que é sustentado pela literatura, onde elementos de controlo de comportamento e performance no trabalho aumentam a motivação extrínseca dos trabalhadores e, conseqüentemente, a motivação controlada (Cerasoli *et al.*, 2014). Estudos de Kuvaas *et al.* (2016) verificaram empiricamente que a parte variável do salário poderia estar positivamente relacionada à motivação controlada. Os resultados não esperados podem prender-se com o facto de que muitos trabalhadores de *Contact Centre* possuem, resultante da natureza e características do trabalho, uma motivação autónoma não proveniente da relação emocional intrínseca com trabalho, mas pelo estabelecimento de um relacionamento objetivo com base no intercâmbio económico (Chambel e Castanheira, 2007). Portanto, para estes trabalhadores, o trabalho em *Contact Centre* é aquele que melhor se adapta às suas necessidades pessoais (e.g. conciliar o trabalho com outros aspetos da vida, família, estudos, etc.). Assim como afirma Meyer (2014), mesmo os trabalhadores com altos níveis de motivação autónoma reconhecem que seu desempenho também está associado a recompensas externas, como prémios. Desta forma, podemos considerar que a parte variável do salário pode servir como preditor da motivação autónoma quando o trabalhador investe esse prémio recebido nas suas necessidades pessoais, portanto, intrínsecas. Explica-se, assim, a ausência de relação positiva significativa entre a parte variável do salário e a motivação controlada e presença positiva significativa entre a parte variável do salário e a motivação autónoma.

A hipótese 2a, vai ao encontro daquilo que é sugerido pela literatura, sendo esta suportada pelos resultados. A motivação autónoma constitui um mecanismo explicativo na relação entre a componente variável do salário e o *engagement*. A literatura sugere que a presença de motivação autónoma nos trabalhadores conduz a sentimentos associados ao *engagement*, através da satisfação das necessidades básicas de autonomia e competência (Stone, Deci & Ryan, 2009). Neste caso, a parte variável do salário suporta as necessidades básicas de autonomia, através da sensação de controlo das tarefas e de competência através de um prémio

associado à qualidade do trabalho, dando o sentimento ao trabalhador de exercer um bom trabalho.

A hipótese 2b, não foi suportada pelos resultados. A motivação controlada não constitui um elemento explicativo da relação entre a parte variável do salário e o *engagement* embora a literatura demonstre que o controlo instrumental do comportamento pode afetar negativamente as necessidades psicológicas básicas, essenciais para o desenvolvimento psicológico, integridade e bem-estar, nomeadamente, o *engagement* (Ryan & Deci, 2000). Tais resultados podem ser explicados de igual modo aos obtidos na hipótese 1b.

6. Limitações, Sugestões para Futuras Investigações e Implicações

A presente dissertação apresenta algumas limitações que devem ser consideradas. Em primeiro lugar, os instrumentos de avaliação utilizados foram baseados em questões de autoavaliação e, portanto, estão sujeitos ao viés da desejabilidade social. Além disso, não foi possível comparar os trabalhadores que recebiam chamadas *inbound* com os que recebiam chamadas *outbound* devido à falta de equilíbrio nas suas proporções. Sem equilíbrio na amostra não se faz possível uma comparação representativa do sector (apenas 6,8% das chamadas eram *outbound*). Faz-se importante referir que os dados coletados no presente estudo correspondem exclusivamente às realidades dos *Contact Centre* portugueses, inviabilizando, assim, a generalização dos resultados para outros países e culturas. Por fim, por ser um estudo transversal, só foi possível avaliar se as relações (positivas ou negativas) existiam entre as variáveis. Estudos longitudinais devem ser conduzidos no futuro para avaliar a existência de relações causais. Além disso, seria relevante realizar estudos longitudinais com grupos experimentais e de controlo para medir os resultados antes e depois da aplicação de formações que visam mudar o comportamento dos trabalhadores.

Apesar destas limitações, os resultados deste estudo têm implicações, nomeadamente para o estabelecimento de ações de gestão dos *Contact Centre*. De facto, os resultados obtidos permitem confirmar a importância de as organizações de *Contact Centre* apostarem no desenvolvimento dos colaboradores através de políticas, práticas e ferramentas salariais e de recompensas. Esta ferramentas, nomeadamente as recompensas extrínsecas, quando

relacionadas à concretização de objetivos claros e desafiantes, podem ser interpretadas pelos trabalhadores como desafios e como um meio de desenvolvimento, as quais vão contribuir para criar uma motivação para esta atividade com caráter mais autónomo, a qual irá favorecer um maior *engagement*.

Referências Bibliográficas

Abraham, C., & Michie, S. (2008). A taxonomy of behavior changes techniques used in interventions. *Health psychology*, 27(3), 379.

Abraham, M., & Chow, E. N. L. (2016). Rethinking citizenship with women in focus. In *Contours of Citizenship* (pp. 19-40). Routledge.

Armstrong, M. (2009). Armstrong's Handbook Of human resource Management practice 11th edition.

Balkin, D. B., Roussel, P., & Werner, S. (2015). Performance contingent pay and autonomy: Implications for facilitating extra-role creativity. *Human Resource Management Review*, 25(4), 384-395.

Bénabou, R., & Tirole, J. (2003). Intrinsic and extrinsic motivation. *The review of economic studies*, 70(3), 489-520.

Bordoloi, S. K. (2004). Agent recruitment planning in knowledge-intensive call centers. *Journal of service research*, 6(4), 309-323.

Bosman, J., Rothmann, S., & Buitendach, J. H. (2005). Job insecurity, burnout and work engagement: the impact of positive and negative effectivity. *SA Journal of Industrial Psychology*, 31(4), 48-56.

Budhwar, P., Varma, A., Singh, V. & Dhar, R. (2006). 'HRM Systems of Indian Call Centers: An Exploratory Study'. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(5), 881-97.

Call Centers (2001). *Reward and Retention Strategies, Joint Report from the Call Center Association Research Institute and Industrial Relations Services*. London: Industrial Relations Services.

Camara, P. B. (2000). *Os sistemas de recompensas ea gestão estratégica de recursos humanos*.

Camara, P. B. (2011). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica dos Recursos Humanos* (3º ed.). Alfragide: Dom Quixote

Camara, P. B. (2016). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (4ª edição ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Chassioti, E., & Worthington, D. J. (2004). A new model for call Center queue management.

Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological bulletin*, 140(4), 980.

Christian, M.S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A qualitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64, 89-136.

Contact Centre Market Intelligence. (2019). Retrieved May 1, 2020, from <https://www.beroeinc.com/category-intelligence/contact-Centers-market/>

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH, 2007.

Deci, E. L. (1972). The effects of contingent and noncontingent rewards and controls on intrinsic motivation. *Organizational behavior and human performance*, 8(2), 217-229.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Cognitive evaluation theory. In *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior* (pp. 43-85). Springer, Boston, MA

Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). The undermining effect is a reality after all—Extrinsic rewards, task interest, and self-determination: Reply to Eisenberger, Pierce, and Cameron (1999) and Lepper, Henderlong, and Gingras (1999)

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), 182.

Dex, S., & McCulloch, A. (2016). *Flexible Employment: the future of Britain's jobs*. Springer

Dimensionamento do Setor de Contact Centre em Portugal. (2017). Retrieved from <https://www.apcontactcenters.org/copia-benchmarking-apcc>

Eisenberger, R., Pierce, W. D., & Cameron, J. (1999). Effects of reward on intrinsic motivation—Negative, neutral, and positive: *Comment on Deci, Koestner, and Ryan (1999)*.

Fredrickson, B. L. (2000). Why positive emotions matter in organizations: Lessons from the broaden-and-build model. *The Psychologist-Manager Journal*, 4(2), 131.

Frenkel, S. J., Tam, M., Korczynski, M., & Shire, K. (1998). Beyond bureaucracy? Work organization in call centres. *International Journal of Human Resource Management*, 9(6), 957-979.

Frese, M., & Fay, D. (2001). 4. Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in organizational behavior*, 23, 133-187.

Frey, B. S., & Jegen, R. (2001). Motivation crowding theory. *Journal of economic surveys*, 15(5), 589-611.

Gagné, M., & Forest, J. (2008). The study of compensation systems through the lens of self-determination theory: Reconciling 35 years of debate. *Canadian Psychology*, 49(3), 225-232.

Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M. H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The motivation at work scale: Validation evidence in two languages. *Educational and psychological measurement*, 70(4), 628-646.

Gilbreath, B., & Harris, M. M. (2002). Performance-based pay in the workplace: Magic potion or malevolent poison? *The Behavior Analyst Today*, 3(3), 311.

Hakanen, J. J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of vocational behavior*, 73(1), 78-91.

Hakanen, J. J., & Roodt, G. (2010). Using the job demands-resources model to predict engagement: Analysing a conceptual model. Em Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (Eds) *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 85-101). Sussex: Psychology Press.

Kanfer, R., Frese, M., & Johnson, R. E. (2017). Motivation related to work: A century of progress. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 338.

Kuvaas, B., Buch, R., Gagne, M., Dysvik, A., & Forest, J. (2016). Do you get what you pay for? Sales incentives and implications for motivation and changes in turnover intention and work effort. *Motivation and Emotion*, 40(5), 667-680.

Landry, A. T., Gagné, M., Forest, J., Guerrero, S., Séguin, M., & Papachristopoulos, K. (2017). The relation between financial incentives, motivation, and performance. *Journal of personnel Psychology*.

Laudon J (2007). *Information and Employee Reward Strategies*. Prentice Hall, Pearson Education Harlow, England

Leal, E. A., Miranda, G. J., & Carmo, C. R. S. (2013). Teoria da autodeterminação: uma análise da motivação dos estudantes do curso de ciências contábeis. *Revista Contabilidade & Finanças*, 24(62), 162-173.

Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology*, 1(1), 3-30.

Malhotra, N., Budhwar, P., & Prowse, P. (2007). Linking rewards to commitment: an empirical investigation of four UK call Centers. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(12), 2095–2128.

Martocchio, J. J. (2001). *Strategic compensation: A human resource management approach* (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.

Melke, T. (2018). *The Effect of Reward Management Practices on Employee Motivation: The Case of ethio telecom-Call Center*. Manuscrito não publicado, Addis Ababa University, Etiópia.

Mellor, D., Moore, K. A., & Siong, Z. M. B. (2015). The role of general and specific stressors in the health and well-being of call Center operators. *Work*, 52(1), 31-43.

Meyer, J. P. (2014). Employee commitment, motivation, and engagement: Exploring the links. *Oxford library of psychology. The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*, 33-49.

Mitchell, D. J., Lewin, D., & Lawler, E. E. (1989). *Alternative pay systems, firm performance and productivity* (Vol. 165). Institute of Industrial Relations, University of California, Los Angeles.

Mukherjee, A., Malhotra, N., Dean, A. M., & Rainnie, A. (2009). Frontline employees' views on organizational factors that affect the delivery of service quality in call centers. *Journal of Services marketing*, 23(5), 326-337.

Mullins, L. J. (2007). *Management and organisational behaviour*. Pearson education.

Pierre, X., & Tremblay, D. (2011). Levels of involvement and retention of agents in call center: Improving well-being of employees for better socioeconomic performance. *Journal of Management Policy and Practice*, 12(5), 53-71.

Pigman, A., & Haan, P. (2017). Employee Retention in a Call Center. *Marketing Theory and Practice*, 4(2), 1-18.

Robbins, S. P., & Judge, T. (2003). *Essentials of organizational behavior* (Vol. 7). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Publications.

Rynes, S. L., Gerhart, B., & Minette, K. A. (2004). The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 43(4), 381-394.

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600-619.

Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of applied Psychology*, 90(6), 1217.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701-716.

Schaufeli, W. B. (2013). What is engagement? In *Employee engagement in theory and practice* (pp. 29-49). Routledge.

Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. Em Bauer, G. F., & Hämmig, O. (Eds) *Bridging occupational, organizational and public health* (pp. 43-68). Springer: Dordrecht.

Sobral, F., Chambel, M.J., & Castanheira, F. (2016). Managing motivation in the Contact Centre: The employment relationship of outsourcing and temporary agency workers. *Economic & Industrial Democracy*.

Stone, D. N., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2009). Beyond talk: Creating autonomous motivation through self-determination theory. *Journal of General Management*, 34(3), 75-91.

Suvorov, A., & van de Ven, J. (2006). Discretionary Bonuses as a Feedback Mechanism. *Amsterdam Center for Law & Economics*, 16.

Totterdell, P., & Holman, D. (2003). Emotion regulation in customer service roles: Testing a model of emotional labor. *Journal of occupational health psychology*, 8(1), 55.

Tuten, T. L., & Neidermeyer, P. E. (2004). Performance, satisfaction and turnover in call centers: The effects of stress and optimism. *Journal of business research*, 57(1), 26-34.

Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of occupational and organizational psychology*, 83(4), 981-1002.

Van den Broeck, A., Carpini, J. A., & Diefendorff, J. M. (2019). How much effort will I put into my work? It depends on your type of motivation. Em Ryan, R. (Eds) *Oxford Handbook of Human Motivation* (pp. 354-372). EUA: John Wiley & Sons.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International journal of stress management*, 14(2), 121.

Wegge, J., Van Dick, R., Fisher, G. K., Wecking, C., & Moltzen, K. (2006). Work motivation, organisational identification, and well-being in call Center work. *Work & Stress*, 20(1), 60-83.